

УДК 658.009.12

*Ю.Е.ДУДНЄВА*, к.е.н., доц., УПА, Харків

## **СТРУКТУРА ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В статті розглянуто основні компоненти внутрішнього іміджу організації, сучасні підходи до їх визначення та фактори, що впливають на формування бажаного внутрішнього іміджу організації.

The main components of the structure of organization's internal image, modern approaches to their determination, and factors which influence on desirable internal image formation are discussed in the article.

**Ключові слова:** організація, імідж, внутрішній імідж, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, імідж керівника.

**Вступ.** Сучасні організації, намагаючись підтримувати й зміцнювати свій конкурентний статус, усе активніше звертаються до питань, що пов'язані з формуванням і управлінням корпоративним іміджем. Таким чином, виникає нагальна потреба розгляду категорії «корпоративний імідж» як об'єкта управління та визначення факторів, що впливають на формування позитивного іміджу організації.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження структури внутрішнього іміджу організації та факторів, що впливають на його формування.

**Методологія.** У країнах з розвинутою ринковою економікою управління іміджем є самостійною областю досліджень, інтерес до якої тільки підсилюється протягом останніх десятиліть. Питанням формування корпоративного іміджу організації та його структурі присвячені наукові роботи закордонних і вітчизняних учених: Б.Джи [4], К.Боулдінга, Д.Дороті, Б.Жан-П'єра, Г.Даулінга [3], Ф.Котлера, І.В.Алешіної [1], О.Е.Бінецького [2], Г.Г.Почепцова [8], В.М.Шепеля, Т.М.Томілової, Ю.О.Смирнової [6] та інших. В останнє десятиліття з'явився й ряд дисертаційних досліджень у цій галузі, наприклад В.М.Брежнєвої, Т.В.Герасимової, Н.Л.Рогалевої, Л.В.Чубукової, С.В.Колосок, Ю.Г.Падафет. Проте, багато аспектів управління корпоративним іміджем залишаються проробленими в недостатній мірі, особливо це стосується внутрішнього іміджу організації, який є важливим мотивуючим фактором підвищення ділової активності персоналу.

**Результати дослідження.** Глибокі дослідження з питань іміджу

організації, що проводилися закордонними фахівцями, дозволили їм у середині 1980-х років виділити наступні вісім компонентів, що складають структуру іміджу організації: імідж товару (послуги), імідж споживачів товару, внутрішній імідж організації, імідж засновника й/або керівників організації, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж, бізнес-імідж організації [8]. Внутрішній імідж виступає одним зі структурних компонентів загального корпоративного іміджу організації, та має, відповідно до розглянутої вище структури, два детермінанти: це організаційна культура та соціально-психологічний клімат в колективі працівників. Такій підхід є певною мірою обмеженим, тому що звужує перелік чинників впливу на процес формування внутрішнього іміджу організації.

У деяких публікаціях розглядається більше складна структура внутрішнього іміджу. Ю.О.Смирнова у своєму дослідженні [6] аналізує сучасні погляди на визначення структури іміджу організації та компонентів внутрішнього іміджу та робить висновок щодо відсутності єдиного погляду на ці питання. Наприклад, В.М.Брежнева розглядає такі складові моделі внутрішнього іміджу, як імідж керівника, організаційна культура, соціальні трансферти й соціально-психологічний клімат. Т.В.Герасимова розглядає наступні компоненти внутрішнього іміджу (стосовно до банківської структури): бізнес-імідж (надійність, престижність, інформаційна відкритість, дотримання законодавчих вимог), візуальний імідж (архітектура, дизайн приміщень, місце розташування), соціально-психологічний імідж (соціальні гарантії, моральна атмосфера, рівень оплати праці, можливості кар'єрного росту). Н.Л.Рогалева виділяє такі елементи внутрішнього іміджу: відданість співробітників, моральний клімат у колективі, стимулювання персоналу, умови праці, фінансова стійкість, захист комерційної таємниці. Як бачимо, не має однозначного тлумачення складових внутрішнього іміджу сучасної організації, відповідно, виникають проблеми і з визначенням факторів його формування.

Корпоративний імідж – це синтез уявлень про організацію, що склалися у представників різних груп громадськості (цільових аудиторій). Аналіз сучасних публікацій з питань управління іміджем показує, що внутрішній імідж визначається як образ організації, що складається у свідомості персоналу цієї організації [1, 2, 6, 8]. Персонал при цьому виступає у якості:

- фактора конкурентоспроможності організації
- однієї із ключових цільових контактних аудиторій

- джерела інформації про організації для зовнішніх зацікавлених груп громадськості.

Внутрішній імідж несе на собі наступні функції:

- впливає на співробітників організації як мотивуючий фактор
- впливає на реальних і потенційних здобувачів роботи, та, відповідно, на процес забезпечення організації кадрами
- транслюється персоналом на зовнішні аудиторії й таким чином впливає на загальний корпоративний імідж організації

Фактори, що формують, внутрішній імідж доцільно представити так:

- бізнес-імідж організації
- імідж керівника
- імідж персоналу
- корпоративна культура
- соціально-психологічний клімат у колективі й задоволеність (незадоволеність) співробітників ним
- політика організації в області управління персоналом.

Хоча бізнес-імідж організації у багатьох дослідженнях традиційно відноситься до компонентів зовнішнього іміджу [1, 6], на наш погляд, він безпосередньо впливає на формування образу організації в очах співробітників. Такі складові бізнесу-іміджу, як надійність і репутація в бізнесі-співтоваристві, конкурентна позиція, реалізація інноваційного підходу в основній діяльності й у менеджменті, можуть як позитивно, так і (у разі їх відсутності або слабкості) негативно впливати на внутрішній імідж. Усвідомлення своєї причетності до діяльності солідної конкурентоспроможної організації задовольняє потреби працівників у захищеності й відповідно впливає на мотивацію трудової поведінки. Крім того, тут відіграє роль і можливість самореалізації особистості в процесі трудової діяльності, які часто залежать від конкурентної позиції організації в цілому та її інноваційного потенціалу. Отже, основною функцією бізнес-іміджу організації для власного персоналу є саме мотивуюча через реалізацію первинних (захищеність, безпека) і вторинних (самореалізація) потреб.

Імідж керівника є одним з компонентів загального корпоративного іміджу і містить у собі, крім зовнішньої, і внутрішню складову. Внутрішній імідж керівника - це цілісний несуперечливий образ керівника, що зложився у свідомості робітників, відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятим у цільовій групі, і очікуванням, що висувуються членами групи до керівника [5]. Цілісність у даному контексті означає, що на образ впливають абсолютно

всі фактори, що сприймаються навколишніми як характеристики персони керівника. Несуперечливість виступає як узгодженість окремих компонентів іміджу керівника. Крім того, найважливішою характеристикою іміджу керівника є відповідність цього іміджу корпоративній культурі. Існують досить жорсткі уявлення про те, який керівник повинен бути в організації з певним типом корпоративної культури. Так для культури кланового типу необхідний керівник, що має образ заступника, захисника, тобто керівник, орієнтований на персонал, при цьому велика увага приділяється його харизмі. У культурі підприємницького типу оптимальним для керівника є імідж процвітаючого бізнесмена, орієнтованого на досягнення ринкових цілей. В ієрархічній культурі доцільно формувати імідж керівника як талановитого менеджера, що є ефективним координатором й організатором.

Структуру внутрішнього іміджу керівника представимо таким чином:

- габаритний імідж - сукупність зовнішніх характеристик, що формують основне враження про людину. При його формуванні необхідно враховувати особливості зовнішності людини, його конституції, обличчя, тіла, одягу, зачіски, ходи;

- професійний імідж, який перебуває в залежності від фахової підготовки, досвіду (у тому числі і управлінської діяльності), професійних досягнень;

- стиль вербальної й невербальної поведінки, що виражає співвідношення екстравертності або інтравертності в особистості та власно темперамент;

- стиль керівництва (ліберальний, демократичний або авторитарний);

- соціальні характеристики та особистісні цінності;

- діяльність за межами організації й особисте життя (захоплення, сімейний статус, життєвий шлях тощо).

Імідж керівника виконує як зовнішні (представницькі й комунікаційні), так і внутрішні функції. У якості основних внутрішніх функцій виділимо функцію моделювання, функцію мотивації та нормативну функції.

Реалізація функція моделювання полягає в створенні такого образу керівника, який буде зрозумілим та привабливим для підлеглих, викликати позитивний відгук з боку робітників, а відтак буде сприяти ефективному керівництву організацією. Мотивуюча функція полягає в прагненні підлеглих бути схожим на керівника. Нормативна функція полягає в тім, що керівник задає норми поведінки в організації, що може бути основою формування соціально-психологічного клімату. Особистісні цінності керівника та його особиста місія впливають на корпоративну культуру організації.

У великих організаціях персонал найчастіше не в змозі сформувати своє

уявлення про топ-менеджера особисто, тоді виникає необхідність цілеспрямовано формувати імідж керівника, розповсюджуючи відповідну реальну інформацію (або ж легенди) через формальні та неформальні комунікаційні канали. Якщо ж кількість керівників в організації досить значна, їх іміджі починають активно впливати на внутрішній, і виникає нагальна потреба їх узгодження не тільки із загальною корпоративною культурою, але й між собою.

Практика сучасного менеджменту свідчить, що жорсткі управлінські структури приводять до виникнення гострої внутрішньо організаційної конкуренції між підрозділами, яка послабляє конкурентні позиції стосовно зовнішніх суперників. В умовах єдиноначальності в соціальній групі (підрозділі) саме керівник є ініціатором виникнення конкуренції як усередині підрозділу, так і підрозділів між собою за доступ до наднормових ресурсів і пільг. Такий керівник в очах підлеглих може мати імідж ефективного менеджера, який відстоює їхні інтереси й реалізує цілі підрозділу. Однак, імідж керівника підрозділу (напрямку, проекту) як носія стратегії внутрішнього міжгрупового суперництва вкрай негативно позначається на загальному внутрішньому іміджі.

Імідж персоналу як складова внутрішнього іміджу складається з наступних змінних: компетентність персоналу (фахова компетентність, управлінські та інші навички, загальна ерудованість), культура персоналу (доброзичливість увічливість, акуратність, культура спілкування), соціально-демографічний профіль організації. Перераховані характеристики можуть бути оцінені працівниками організації в процесі оперативних внутрішніх контактів досить повно. Особливо важливу роль грає імідж персоналу при адаптації знову прийнятого працівника в організації. Відповідно імідж персоналу активно впливає на імідж організації як роботодавця.

Найважливішим детермінантом внутрішнього іміджу є корпоративна культура - система цінностей і переконань, що поділяються всіма працівниками фірми, та визначає їхню поведінку та характер життєдіяльності організації [1, 7, 8]. Компонентами корпоративної культури є: прийнята система лідерства, влади, керівництва й підпорядкування; стилі розв'язання конфліктів; система внутрішніх комунікацій; цінності й світогляд співробітників; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Е.Шейн запропонував до розгляду три рівні корпоративної культури: рівень артефактів, рівень проголошених цінностей і рівень базових уявлень [9].

Артефакти - це видимі організаційні структури й процеси (корпоративна форма одягу, мовні обороти, архітектура й планування будинку, символіка, ритуали). Вони випливають із більше глибоких рівнів культури, є вираженням цінностей, які сформувалися в організації за час її становлення, були привнесені засновником, керівниками й співробітниками. Артефакти впливають як візуальне імідж організації як у зовнішньому так і у внутрішньому аспектах.

Під проголошеними цінностями розуміються висловлювання й дії членів організації, які відображають загальні цінності й переконання. Такі цінності задаються керівництвом організації найчастіше як основа стратегії. Співробітники, що сприйняли ці цінності, стають їхніми носіями. Керівники також є носіями цінностей організації, завдяки цьому імідж керівника реалізує свою нормативну функцію. У випадку, коли проголошені цінності приводять до успіху в підприємницькій діяльності, вони переходять на більше глибокий рівень - рівень базових уявлень.

Базові уявлення перебувають на підсвідомому рівні і складають основи культури організації, які її члени вважають непорушними.

Крім мотиваційного впливу, що оказує корпоративна культура на працівників організації, вона має зовнішній аспект. Базові цінності й уявлення, які привели організацію до успіху, можуть доводитися до відомості зовнішніх цільових контактних аудиторій і впливати на інші компоненти іміджу (наприклад, на імідж продукту або послуги, через констатацію якості як чільної цінності).

Персонал організації як носій корпоративної культури сприймає запропоновані цінності на етапі адаптації, коли відбувається «притирка» елементів корпоративної культури й особистісних характеристик робітників. Цей етап може бути пов'язаний з адаптацією нового працівника в організації або з адаптацією нових компонентів корпоративної культури (зміни відбуваються у зв'язку зі зміною загальної стратегії). У кожному разі, з погляду формування позитивного внутрішнього іміджу, менеджменту необхідно забезпечити «прийняття» працівниками корпоративної культури, оскільки це забезпечить ідентифікацію працівників зі своєю організацією, а значить і збіг особистих цілей і цінностей із цілями й цінностями організації, що є саме по собі мотивуючим фактором.

Ще одним базовим компонентом внутрішнього іміджу є соціально-психологічний клімат - психологічний стан колективу, результат спільної діяльності людей і міжособистісних відносин у соціальній групі, який обумовлено здебільшого наявністю й задоволенням суб'єктивних потреб

працівників у спілкуванні. Для внутрішнього іміджу організації важливим є задоволеність або незадоволеність членів соціальних груп сформованими міжособистісними відносинами. Серед факторів впливу на соціально-психологічний клімат виділимо співвідношення (подібність або розходження) соціально-демографічних характеристик працівників, ціннісних орієнтацій і принципів соціальних установок, особистісні психологічні характеристики працівників, культуру соціальної групи, а також блок об'єктивних факторів, що характеризують умови праці. Свідомі зусилля менеджерів, спрямовані на формування комфортного соціально-психологічного клімату в організації, впливають як на задоволеність працівників (через позитивне індивідуальне самопочуття й позитивну оцінку діяльності в колективі), так і формують бажаний образ самої організації в очах цих працівників через відчуття особистісної цінності для організації.

Політика організації в області управління персоналом формує так званий імідж роботодавця (Employer Brand) або кадровий імідж. Основні складові - це мотиваційні програми для різних категорій працівників, управління кар'єрою, навчання й підвищення кваліфікації, соціальні трансферти. Оскільки ці фактори найбільшою мірою впливають на задоволеність персоналу конкретної організації, вони значною мірою й формують певний образ організації як роботодавця, тією чи іншою мірою стурбованого розвитком підсистеми управління персоналом.

**Висновки.** Внутрішній імідж організації може складатися стихійно або формуватися цілеспрямовано. Стихійне формування внутрішнього іміджу найчастіше приводить до різноспрямованої дії іміджестворюючих факторів. Результатом може бути як відсутність бажаного мотиваційного ефекту, так і трансляція в зовнішнє середовище інформації, що негативно впливає на загальний корпоративний імідж. У зв'язку зі складною структурою категорії «внутрішній імідж» та перехресним впливом факторів формування необхідно розробляти цілісну комплексну систему заходів щодо створення та підтримки позитивного внутрішнього іміджу організації. Пов'язані з цим витрати виправдані можливим негативним ефектом його стихійного формування.

**Список літератури:** 1. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press.shtml>. 2. Бинецкий А.Е. Паблик рилейшнз. Защита интересов и репутации бизнеса: Учеб.-практ.пособие. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. 3. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. - М.: ИНФРА-М, 2003. 4. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Питер, 2000. 5. Колоскова М. Внутренний имидж руководителя компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-6/14.shtml>. 6. Смирнова Ю.А. Имидж организации: структура,

классификация, функции. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - № 2. – С. 36-47. **7.** Перельгина Е.Б. Психология имиджа: уч. пособие. – М.: АспектПресс, 2002. **8.** Почепцов Г.Г. Имеджелогия. – М.: Издательство «Реал-Бук», 2007. **9.** Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.

Подано до редакції 25.02.2010